ONTARIO

Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs

FACTSHEET

ISSN 1198-712X ©Queen's Printer for Ontario

Agdex#: 057 Publication Date: 11/96

Order#: 95-073 Last Reviewed: 11/96

Title: A Quick Reference Guide For Facilitators

Division: Agriculture and Rural
History:
Written by: Sandra L. Lawson

Table of Contents

- Yes, You — A Facilitator!
- A Facilitator's Role
- Knowledge And Skills Of A Good Facilitator
- Values And Attitudes Of A Good Facilitator
- Planning For The Process
- Decision-Making And Problem-Solving Techniques
- To Conclude Your Facilitation Process
- Summary
- References

Yes, You — A Facilitator!

It's 11:00 pm. You have been at the board meeting since 7:00 pm. A few good ideas have been suggested, but no decisions or plans have been made. You'd rather be watching the late night news!

Fortunately, there is a solution to this frustrating and all-too-common situation: a facilitator. Group facilitation, whether spontaneous or planned, can make your meetings more productive. It requires an individual with knowledge, skills and experience. You could be that facilitator and "save" your fellow board members from another all-night meeting!

| Top of Page |

A Facilitator's Role

The word "facilitate" comes from the French word "facile", which means "easy". As a group facilitator, you help a group to discuss an issue, make a decision or solve a problem. You keep the group moving, and always towards its (not your) stated goals. By listening, observing and using your intuition, you are also very aware of individual needs and desires. While the group focuses on the task, you focus not only on the process but also the people.

It doesn't matter what sort of discussion is needed. It could be a brainstorming session to help a group come up with fund-raising ideas, or create a project plan. With the proper facilitation skills and knowledge, you can help any group achieve its goals efficiently and enjoyably.

| Top of Page |

Knowledge And Skills Of A Good Facilitator

An effective facilitator:

- listens and observes
- uses visual aids effectively (overheads, flipchart, etc.)
- records ideas legibly
- asks probing questions
- thinks quickly
- acknowledges and responds to emotions
- paraphrases
- summarizes
- resolves conflict
- uses humour
- knows a variety of techniques for group discussions, including problem-solving and decision-making
- designs or chooses appropriate group discussion techniques
- understands people and groups, and
- energizes the group.

| Top of Page |

Values And Attitudes Of A Good Facilitator

An effective facilitator must also hold certain values and attitudes. To be most productive, the group must share these same values. Demonstrate the following values and attitudes yourself, and you will help foster them in the group you work with:

- **Respect and Empathy**
  All ideas are important. No idea or individual is more important than another.
- **Cooperation**
  Your group members must work together to reach the group's goals. As a facilitator you cannot force individuals to work together but you can create an environment for it to happen.
- **Honesty**
  You and the group need to be honest and open about your feelings, values and priorities.
- **Responsibility**
  The group must assume responsibility for the solutions and their implications. The facilitator assumes responsibility for his or her actions, which ultimately affect the content, participation and process of the session.
- **Flexibility**
  As you manage the discussion, you will be sensitive to the needs of individuals and adjust the process and schedule as required.

| Top of Page |

Planning For The Process

You have just been asked to facilitate a group discussion. To prepare, you need to talk first with 2 or 3 key individuals from the group. They should represent the group and its wishes. You need to learn about the culture of the group, including its successes and failures, to develop an appropriate facilitation process, one that allows you to think about the task, while being sensitive to each individual's needs and desires. To do this, you will need answers to the following questions:

- What are the objectives of this meeting?
- What does the group want the end product to be?
- How much time do we have?

These questions are not always easy; often you will have to probe for the answers. Once you have them and an understanding of the group's personality, you are ready to design an appropriate process. Many facilitators rely on several specific decision-making and problem-solving techniques to design most of the processes they use.

| Top of Page |

101-07293/

Decision-Making And Problem-Solving Techniques

There are many proven techniques. Your challenge is to select those which will suit the group size, personality and objectives. Be flexible. Each technique can be individually tailored to meet the needs of your group. Some can be used spontaneously, while others may require some planning, consultation and adaptation for the group. In some situations, you could combine techniques.

Experiment! Develop your own methods, but continue to follow the values and attitudes of an effective facilitator, and use the skills described earlier.

Here are seven decision-making and problem-solving techniques for your facilitator's tool box.

1. Pair-Share

Pair-Share allows individuals to think about their own ideas and opinions before sharing them. Useful with large groups, it provides every person the opportunity to speak without the intimidation of having to address a large group. It also helps individuals to focus and express their concerns, and allows for more in-depth discussions than would happen among one large group.

Example:

A committee is having its first meeting to organize a Trade Show. The committee members do not know each other well and are unclear about how to accomplish their task. Pair-Share will help individuals get to know others and start the committee on its task.

The Process:

i. Pose the following question(s) to the group:

- Can you name three businesses that could be invited to the trade show?
- Can you recommend a possible date for the show?
- Where could the trade show be held?

ii. Ask individuals to privately formulate their responses.

iii. Ask everyone to work with a partner to share their answers in turn.

Optional Steps:

iv. Together the partners may use their individual responses to create a new one, and report to the group.

v. A large group discussion may follow where individuals should feel more comfortable about speaking out. A decision may be reached on some of the issues.

2. Corners

This technique allows group members to choose which issue to discuss. It maximizes the use of time and people.

Example:

A local Farmers' Market association needs to edit the draft of its marketing brochure before sending it to the print shop. Since the brochure is divided into 4 parts, front cover, pricing list, market produce and crafts, you could facilitate a discussion using "Corners".

The Process:

i. Post the name of each part of the brochure (front cover, pricing list, market produce and crafts) in a designated corner of the room.

ii. Ask each participant to select a particular brochure part in response to the focus question: "Which part of the brochure interests you most?"

iii. Each participant selects a particular part and moves to its designated corner.

iv. At the corner, you will have posted one or more question(s) for the small group to discuss. The

question may be a general one like: "How could this section of the brochure be improved?" Or, the question may be more specific like: "What are your suggestions for lettering, layout, content etc.?" The group discusses the questions.

v. After the corner discussion, encourage someone from each group to report the highlights to the others.

3. Consensus

Consensus is a method for making decisions. All group members actively discuss the issue and are encouraged to contribute their own opinions, knowledge and skills. The final decision is one which everyone can live with and support.

Example:

The Economic Development Committee has the task of selecting a project based upon the following three suggestions:

- Create a services and business directory
- Develop a brochure to attract new businesses
- Coordinate a course on home-based businesses

The Process:

i. Explain your role and the purpose of the discussion (the group's task).

ii. Explain the values important to a good group discussion.

iii. Explain Consensus and the time frame of the discussion.

iv. Repeat the explanation of the task (purpose of the discussion – see example).

v. Ask for a recommendation from a group member (e.g., "Who would like to start? What project should the committee take on and why?").

vi. Ask for discussion. The discussion should allow for everyone's opinion to be heard (e.g., ask, "What do you think of this suggestion?").

vii. Ask for consensus (e.g., "Should we adopt this suggestion?").

viii. If everyone is not convinced, then ask for another suggestion and repeat steps 5, 6, and 7 until a decision is reached.

Often a group can discuss and reach consensus on its own. You may be able to withdraw from the discussion as it proceeds. Other groups, not quite as sensitive to individuals, may need you to ensure that each individual is heard and no one is bullied.

4. ORID

The ORID-focused discussion method has four consecutive stages: Objective, Reflective, Interpretive and Decisional. It is a logical series of questions that probes the natural sequence humans use to think about an issue. As the facilitator of this discussion, your job is to develop a series of probing questions, in sequence, which help group members explore (discuss) their common experience.

Example:

A group has just finished organizing and hosting a l0k road race to raise money for their community's new recreational complex.

The Process:

i. Objective discussion – draws out the facts about the experience or event. As a facilitator you would ask questions like:

- How many entries did you have?
- How much money did you raise from sponsorships?
- How long did it take to organize the race?

- How many people were needed to marshall the runners?
- What did you observe?

ii. Reflective discussion – enables the group to discuss how they felt about the event.

- How do you think the race went?
- What was the most challenging part for you in organizing this event?
- What was the highlight for you?
- How did you feel when the last runner crossed the finish line?

iii. Interpretive discussion – enables the group to consider the meaning and value of the event, its significance and usefulness to the group?

- What did you achieve by organizing this race?
- What would you say about this event to someone who was not here?
- Why did you volunteer to do this in the first place?
- If you organize this race next year, what will you change? Keep the same?

iv. Decisional discussion – enables the group to make a decision or respond to the experience.

- What were the objectives for holding this race? Did you achieve them?
- Should you hold a l0k race again next year?
- Who should be involved in planning next year's race?
- When should the entry deadline be next year?

Useful Tips for ORID:

Open-ended questions that require specific examples and illustrations work best. The discussion is informal and should flow naturally from one stage to the next. You may need to be patient and wait for responses. Silence is OK. It lets people think. You should not force anyone to speak, but gently ask those that have not contributed what they have to share.

The group does not need to know the theory behind this technique for it to be effective. To help the group remember and consider key points, you may wish to record some of the discussion on a flipchart.

5. Brainstorming Workshop

We all brainstorm or toss out ideas from time to time, but they tend to get lost if they are not adequately heard or recorded.

Example:

A few key leaders in the agri-food industry have called a meeting to identify the critical issues affecting their industry. They hope that once the issues have been identified, people will work together to address them.

The Process:

i. Explain to the group that the purpose of the session is to determine the critical issues facing the agri-food industry today.

ii. Explain the process and time frame.

iii. Present the first focus question: "From your perspective what are the most critical issues facing the agri-food industry in Ontario?" (Some people find it helpful to hear and see the question. Read the question to the group and write the question in large print on a flipchart or at the front of the room).

iv. Ask individuals to write each of their answers on "sticky notes" or index cards. Give them approximately five minutes to think and write as individuals. There is no need for discussion yet.

v. Ask each person in turn for their best/favourite/most unique answer. Post each answer on the flipchart.

vi. Ask for additional input from each person. Post all answers on the flipchart or wall. Your wall/flip-

chart might then look something like this:

- no cooperation within food chain
- GATT
- poor consumer education
- decline farm numbers
- trade barriers (provincial and inter-provincial)
- being competitive
- no unified voice
- food safety
- change in rural community

By collecting one answer from one person at a time, you reduce overlap and ensure everybody participates.

vii. Ask your group to read over the posted answers. Ask them to look for similarities.

viii. Cluster the similarities under symbols:

##	**
- no cooperation	- decline in farm numbers
- GATT	- being competitive
- poor consumer education	- fewer local agri-business dealers
- trade barriers	- food safety
- no unified voice	

ix. Ask the group to look at the answers under each symbol and give each cluster a name. Some facilitators find it helpful to write these names on a clean piece of flipchart paper like this:

Issues facing the Agri-food Industry

##	Need for a united industry
**	Trade
@@	Change in rural community's economic base
&&	Providing a safe, quality food product

Now your group has identified and recorded topics and ideas for discussion.

6. Nominal Group Technique (NGT)

This method is useful for a group that needs to rank ideas or issues. It may not yield a true consensus, but it ensures that individual opinions are given equal weight. It limits conversation, so people are unlikely to be swayed by others' opinion.

If there are not a lot of items, the group may use consensus, as the Economic Development Committee did. However, if there are several items, then the Nominal Group Technique may be just what your group needs.

Example:

Using ORID, your group identified four key issues facing the agri-food industry. Now your group needs to rank them.

The Process:

i. On a clean flipchart page list all the items.

ii. Ask each participant to work individually to rate each item listed, giving the least important item a "1". A specific question is needed here. You might pose one of the following questions:

- "Rate the following critical issues in order of importance to you."
- "Rate the following project ideas in order of importance to you."

The rating system depends on the number of items. For example, if there are four items, the most preferred item would get a score of four and the least preferred a score of one.

iii. Ask for each participant's ratings, record them on a chart, then total the rating scores with the help of the group.

iv. Your chart should look something like this:

	##	**	@@	&&
{Person 1}	4	3	2	1
{Person 2}	3	2	4	1
{Person 3}	4	1	3	2
{Person 4}	4	3	2	1
TOTALS	**15**	**9**	**11**	**5**

Based upon the results, the most preferred issue is ##, followed by @@, ** then &&.

7. The Parking Lot

This technique captures ideas that are important but not immediately relevant to the issue currently being discussing. By "parking" these ideas, you do not lose them and the group can revisit them later. This technique helps to keep the group focused while ensuring important thoughts are not lost.

Example:

The group that organized the 10k road race is having an ORID discussion to evaluate their event when someone mentions that they forgot to thank the grocer who donated the oranges.

The Process:

i. When an idea comes up at an inopportune time in a given process, highlight it. Tell the individual that s/he has mentioned a good point and ask permission to "park" it, with the promise to return to it later.

ii. Record the idea on a piece of flipchart paper marked "Parking Lot". Make sure everyone can see the "Parking Lot".

iii. At the end of your process or at a suitable break, bring the idea back to the attention of the group. Ask the idea's author to suggest how it should be addressed. You could say something like, "John has mentioned that you forgot to thank the grocer. Should she be thanked? Who will do it? How?"

| Top of Page |

To Conclude Your Facilitation Process

If you were spontaneously asked to facilitate a discussion, then ideally you immediately return to your original role as a group member once the group achieves its goal. Before doing so however, summarize the achievements of the group.

If instead your facilitation process was a planned one, then your conclusion should be a bit more detailed. Your facilitation process will end when time expires and/or the group achieves its goals. Ideally, the group's goal(s) will have been achieved within the designated time frame, but this is not always the case. Regardless, your remaining tasks are to:

1. Summarize the achievements of the group. With the help of group members, discuss the highlights, challenges and successes of the process.

2. Ask the group what needs to be done next. Try to get an agreement on who, when, where and how.

3. Thank the group for the opportunity to work with them and congratulate them on their hard work and achievements.

| Top of Page |

Summary

Facilitating is a challenging yet rewarding experience. It challenges us in the sense that it involves a complex mixture of knowledge, skills, attitudes and intuition. The knowledge can be developed by reading material such as this. The skills can be developed by doing. The attitudes will be developed once you believe in what you are doing. And the intuition will grow with each facilitation experience.

Group work is fascinating because groups are made up of people. All people are different from each other, and each responds differently to life. Therefore, each group discussion will be different than every other. Your job as a facilitator is to appreciate and understand these differences to help individuals express themselves.

"The best of each, for the good of all."

| Top of Page |

References

Annual Handbook for Facilitators, Trainers and Consultants.

Annual Handbook for Group Facilitators. University Associates.

Cooperative Learning - Where Heart Meets Mind. Bennett, Barry, Carol Rolheiser-Bennett, Laurie Stevahn. Educational Connections. 1991.

Leadership, Experience and Development (L.E.A.D.). Ontario Ministry of Agriculture and Food. 1991.

Managing for Learning in Organizations: The Fundamentals. Abbey-Livingston, D. and D. Kelleher.

A Manual for Group Facilitators. Auvine, B., B. Densmore, M. Extrom, S. Poole, M. Shanklin. Center for Conflict Resolution.

Participative Training Techniques: Participant Manual. Ontario Agricultural Training Institute, 1991.

Planning Action in a Changing Environment (P.A.C.E.). Sanders, Jan. 1992.

Winning Through Participation. Spencer, Laura. Kendall/Hunt Publishing Co., Iowa, 1989.

This Factsheet was originally authored by Sandra L. Lawson, Rural Community Advisor, Agriculture and Rural Division.

| Top of Page |

| Rural Affairs Home Page |

| Central Site | Feedback | Search | Site Map | Français |
| Home | What's New | Calendar | Products | News Releases |

Ontario

This site maintained by the Government of Ontario, Canada

This information is provided as a public service, but we cannot guarantee that the information is current or accurate. Readers should verify the information before acting on it.

Feedback and technical inquiries to: rural@omafra.gov.on.ca
© Copyright 2001 Queen's Printer for Ontario
Last Updated: June 12, 2001

ONTARIO

ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales

| site principal | commentaires | recherche | plan du site | english |

PAGE D'ACCUEIL | NOUVEAUTÉS | CALENDRIER | PRODUITS | COMMUNIQUÉS

FICHE TECHNIQUE

ISSN 1198-7138 Cimprimeur de la Reine pour l'Ontario

Agdex: 057 Date de publication: 12/95

Commande no. 95-074 Dernière révision: 05/95

Titre: Vade-mecum de l'animateur et de l'animatrice

Division: Agriculture et Affaires rurales

Situation: Traduction de la fiche no 95-073, «A Quick Reference Guide for Facilitators»

Rédacteur: Sandra L. Lawson

Table des matières

- Oui, vous! Vous voilà animateur ou animatrice!
- Le rôle de l'animateur
- Connaissances et compétences d'un bon animateur
- Valeurs et attitudes d'un bon animateur
- Préparation
- Techniques de prise de décision et de résolution de problèmes
- Pour conclure vos interventions d'animateur
- Résumé
- Références bibliographiques

Oui, vous! Vous voilà animateur ou animatrice!

Il est 23 h. La réunion du conseil d'administration, qui a débuté à 19 h, s'éternise. Quelques bonnes idées ont été lancées, mais aucune décision ni aucun plan n'a été arrêté. Vous seriez tellement mieux chez vous à regarder le dernier bulletin à la télévision!

Heureusement, il existe une solution à cette situation décourageante et hélas fréquente : lorsqu'elles sont conduites par un animateur, les réunions sont souvent plus fructueuses. Quelle se fasse au pied levé ou qu'elle ait été planifiée, l'animation de groupe requiert de l'expérience, un certain savoir et certains talents. Pourquoi ne pas jouer ce rôle et éviter ainsi à vos confrères et consoeurs une autre de ces réunions qui n'en finissent plus!

| Haut de la page |

Le rôle de l'animateur

En tant qu'animateur ou animatrice, votre rôle est d'aider le groupe à échanger des points de vue sur un sujet, à prendre une décision ou à résoudre un problème. Vos interventions visent à faire avancer la discussion en direction des buts pour lesquels la réunion a été expressément convoquée (et non de vos buts). Votre travail est en outre d'écouter, d'observer et d'utiliser votre intuition afin de discerner les besoins et les désirs des différents participants. Pendant que le groupe porte toute son attention sur la tâche à accomplir, l'animateur concentre ses efforts sur le processus de la réunion, et sur les personnes composant le groupe.

L'objet de la réunion ne change rien à l'affaire. Il peut aussi bien s'agir d'une séance de remue-méninges consacrée à la découverte de nouvelles méthodes de collecte de fonds, que d'une réunion sur la conception d'un plan de projet. À condition de posséder les compétences et les connaissances nécessaires, vous pouvez aider n'importe quel groupe à atteindre ses buts de façon efficace et agréable.

| Haut de la page |

Connaissances et compétences d'un bon animateur

Un bon animateur :

- écoute et observe;
- utilise des outils de présentation visuelle (rétroprojecteur, tableau à feuilles, etc.);
- prend des notes lisibles;
- pose des questions pertinentes;
- est agile d'esprit;
- perçoit les émotions des participants;
- paraphrase;
- résume;
- résoud les conflits;
- manie l'humour;
- connaît les théories et les diverses techniques qui s'appliquent aux discussions en groupe, y compris celles de la résolution de problème et de la prise de décision;
- choisit les techniques convenant le mieux au groupe en question ou les élabor lui-même;
- comprend les individus et les groupes;
- dynamise le groupe.

| Haut de la page |

Valeurs et attitudes d'un bon animateur

En outre, le bon animateur doit incarner certaines valeurs et certaines attitudes. Le groupe ne peut être vraiment productif que s'il les partage lui aussi. C'est en témoignant lui-même des valeurs et des attitudes ci-dessous que l'animateur contribue à les communiquer au groupe avec lequel il travaille :

- **Respect et empathie**
  Toutes les idées sont importantes. Aucune idée ni aucune personne n'a plus de poids qu'une autre.
- **Coopération**
  Les membres de votre groupe doivent travailler ensemble à la réalisation des buts fixés. En tant qu'animateur, vous ne pouvez pas obliger les membres à collaborer, mais vous pouvez les y inciter en instaurant un climat favorable à la coopération.
- **Honnêteté**
  Votre groupe et vous-même devez être honnêtes et francs au sujet de vos sentiments, de vos valeurs et de vos priorités.
- **Responsabilité**
  Le groupe doit assumer la responsabilité des solutions qu'il adopte et de leurs conséquences. L'animateur quant à lui assume la responsabilité de ses interventions, lesquelles, en bout de ligne, influent sur la participation des membres, sur le contenu et le processus de la réunion.
- **Souplesse**
  Tout en animant la discussion, vous devez être à l'écoute des besoins des différents membres et adapter en conséquence le processus suivi et la durée de la réunion.

| Haut de la page |

Préparation

On vient de vous demander d'animer un groupe de discussion. Pour vous y préparer, vous devrez parler, avant la réunion, avec deux ou trois membres aussi représentatifs que possible de ce groupe et de ses aspirations. Pour élaborer la stratégie d'animation la mieux

indiquée, vous devez connaître la culture du groupe, ses succès et ses échecs. Ne perdez pas de vue la tâche à accomplir tout en étant à l'écoute des besoins et des souhaits des différents membres. Une bonne stratégie se conçoit en répondant aux questions suivantes :

- Quels sont les objectifs de la réunion?
- Qu'est-ce que le groupe veut réaliser ultimement?
- De combien de temps dispose-t-on?

La réponse à ces questions n'est pas facile et une certaine recherche est souvent nécessaire. Quand vous avez trouvé les réponses et que vous avez une bonne idée de la personnalité du groupe, vous pouvez décider du processus approprié. Dans bien des cas, les animateurs fondent ce processus sur plusieurs techniques particulières de prise de décision et de résolution de problèmes.

| Haut de la page |

Techniques de prise de décision et de résolution de problèmes

De nombreuses techniques existent qui ont fait leur preuves. Il vous reste à choisir celle qui convient le mieux à votre groupe en fonction de sa taille, de sa personnalité et de ses objectifs. Soyez souple. Chaque technique peut être adaptée aux besoins spécifiques du groupe. Certaines sont « prêtes à l'emploi », d'autres demandent à être planifiées et adaptées, après consultation du groupe. Dans certaines situations, vous pouvez aussi opter pour un processus s'appuyant sur une combinaison de techniques.

Faites vos expériences! Inventez vos propres méthodes, mais continuez à faire preuve des valeurs et des attitudes d'un bon animateur, et mettez en oeuvre les compétences qui ont été énumérées ci-dessus.

Voici sept techniques de prise de décision et de résolution de problèmes à mettre dans votre « boîte à outils » d'animateur ou d'animatrice

1. La réflexion deux par deux

Cette méthode permet aux différents membres d'affiner leurs idées et leurs opinions avant de les communiquer au reste du groupe. Elle s'avère utile lorsque le groupe est important, car elle donne à chaque participant la possibilité de dire son avis sans souffrir le trac de parler devant de nombreuses personnes. Comme elle incite aussi les participants à mieux définir et exprimer leurs préoccupations, les discussions qui suivent sont plus approfondies que celles auxquelles donne généralement lieu le grand groupe.

Exemple :

Un comité tient sa première réunion en vue d'organiser une foire commerciale. Les membres du comité ne se connaissent pas entre eux et ne voient pas très bien comment accomplir leur tâche. La méthode de réflexion deux par deux les aidera à faire connaissance et à enclencher la discussion.

| Haut de la page |

Le processus :

i. Posez au groupe les questions suivantes :

- Pouvez-vous nommer trois entreprises que l'on pourrait inviter à la foire commerciale?
- Pouvez-vous recommander une date possible pour la foire?
- Où pourrait-on tenir la foire?

ii. Demandez aux membres de formuler leurs réponses chacun de leur côté.

iii. Demandez-leur ensuite de partager leurs réponses avec un autre membre.

Étapes facultatives :

iv. Les deux membres de chaque paire peuvent présenter au groupe une nouvelle réponse qu'ils ont formulée en combinant leurs réponses respectives.

v. Ensuite, le groupe au complet peut discuter des réponses, mais chacun des membres s'y sent plus à l'aise pour s'exprimer. Une décision peut être prise sur certains des problèmes débattus.

| Haut de la page |

2. La réflexion en sous-groupes

Cette technique permet aux membres du groupe de choisir la question dont ils doivent discuter, d'où une meilleure utilisation du temps et des ressources des membres.

Exemple :

L'association locale du Marché de producteurs vient de recevoir la première épreuve de sa brochure publicitaire; celle-ci doit être relue avant d'être envoyée à l'imprimeur. Comme la brochure se compose de quatre parties — pages de couverture, liste de prix, produits alimentaires et produits d'artisanat — vous pourriez animer une discussion en utilisant la technique des sous-groupes :

Le processus :

i. Affichez le nom de chacune des parties de la brochure dans un coin désigné de la pièce (pages de couverture, liste de prix, produits alimentaires, produits d'artisanat).

ii. Demandez à chaque participant de désigner une partie de la brochure en répondant à la question : « quelle partie de la brochure vous intéresse le plus? ».

iii. Chaque participant choisit une partie et se rend dans le coin correspondant.

iv. Dans chacun des coins, vous aurez affiché une ou plusieurs questions auxquelles le sous-groupe ainsi formé devra réfléchir ensemble. Les questions peuvent être générales, du genre de celle-ci : « Serait-il possible d'améliorer cette partie de la brochure? ». Elles peuvent au contraire être plus précises, par exemple : « À votre avis, comment pourrait-on améliorer le choix des caractères, la mise en page, le contenu, etc.? ». Le sous-groupe en discute.

v. Après la discussion en sous-groupes, invitez un membre de chaque sous-groupe à résumer l'essentiel de la discussion à l'intention des autres.

| Haut de la page |

3. Le consensus

Le consensus est une méthode de prise de décision. Tous les membres du groupe discutent activement de la question, étant encouragés par l'animateur à faire profiter les autres de leurs opinions, connaissances et compétences. Il faut que la décision finale plaise à tous les membres.

Exemple :

Le Comité de développement économique a la tâche de choisir un projet à partir des trois propositions suivantes :

- Création d'un répertoire des services et des entreprises.
- Élaboration d'une brochure destinée à attirer de nouvelles entreprises.
- Coordination d'un cours sur l'exploitation d'une entreprise à domicile.

Le processus :

i. Expliquez en quoi consiste votre rôle et le but de la discussion (la tâche du groupe).

ii. Expliquez les caractéristiques d'une bonne discussion de groupe.

iii. Expliquez la notion de consensus et indiquez la durée de la discussion.

iv. Expliquez à nouveau la tâche (l'objet de la discussion).

v. Demandez à un membre du groupe de présenter une recommandation. (Par ex. « Qui aimerait commencer? À quel projet le comité devrait-il s'attaquer et pourquoi? »)

vi. Lancez la discussion. Celle-ci devrait permettre à tout le monde de faire connaître son avis. (Par ex. « Que pensez-vous de cette proposition? »)

vii. Demandez le consensus. (Par ex. « Devrions-nous retenir cette proposition? »)

viii. Si les membres du groupe ne sont pas tous convaincus, demandez qu'ils passent à l'étude d'une autre suggestion et répètent les étapes 5, 6 et 7 jusqu'à ce qu'une décision soit prise.

Bien des groupes peuvent mener par eux-mêmes une discussion et aboutir au consensus. L'animateur peut alors s'effacer durant cette discussion. Par contre, dans le cas où le groupe ne réussit pas très bien à accorder la même attention à tous les membres, l'animateur doit veiller à ce que chaque participant soit entendu et ne se sente pas écarté.

| Haut de la page |

4. ORID

Cette méthode de discussion se divise en quatre phases consécutives : **O**bjectivité, **R**éflexion, **I**nterprétation et **D**écision. Elle consiste en une suite logique de questions qui simulent les étapes naturelles du raisonnement humain. En tant qu'animateur de cette discussion, votre travail est d'élaborer la suite ordonnée de questions qui aidera les membres du groupe à parler de leur expérience commune.

Exemple :

Un groupe vient d'organiser une course sur route de 10 km afin de collecter de l'argent pour le nouveau complexe récréatif de sa communauté.

Le processus :

i. La phase d'objectivité — Elle sert à évoquer les faits concrets concernant l'expérience ou l'événement. En tant qu'animateur, vous êtes amené à poser des questions de ce genre :

- Combien de coureurs se sont-ils inscrits?
- Combien d'argent avez-vous obtenu des commanditaires?

- Combien de temps a-t-il fallu pour organiser la course?
- Combien a-t-il fallu de bénévoles pour encadrer les coureurs?
- Qu'avez-vous observé?

ii. La phase de réflexion — Elle permet au groupe d'exprimer les sentiments suscités par l'événement.

- À votre avis, comment la course s'est-elle passée?
- Quelle partie de l'événement vous a donné le plus de fil à retordre?
- Quel en a été selon vous le moment le plus marquant?
- Qu'avez-vous ressenti quand le dernier coureur a franchi la ligne d'arrivée?

| Haut de la page |

iii. La phase d'interprétation — Elle permet au groupe d'examiner la signification et la valeur de l'événement, son importance et son utilité pour le groupe.

- Qu'avez-vous accompli en organisant cette course?
- Comment parleriez-vous de cet événement à quelqu'un qui n'y a pas assisté?
- Pourquoi, en premier lieu, vous êtes-vous porté(e) bénévole?
- Si vous organisiez cette course de nouveau l'année prochaine, que changeriez-vous? Que conserveriez-vous?

iv. La phase de décision — À ce stade, le groupe peut prendre une décision ou réagir à l'expérience.

- Quels étaient vos objectifs en organisant cette course? Les avez-vous atteints?
- Pensez-vous qu'il serait utile d'organiser de nouveau la même course l'année prochaine?
- Qui devrait s'occuper de planifier la course l'année prochaine?
- Quelle serait la date limite à laquelle les concurrents pourraient s'inscrire?

| Haut de la page |

Conseils utiles en ce qui concerne l'ORID :

Les questions à réponse ouverte exigeant des exemples précis et des illustrations sont celles qui marchent le mieux. La discussion n'est soumise à aucune règle de forme et doit passer naturellement d'une phase à l'autre. Vous devrez parfois vous armer de patience et attendre les réponses. Des moments de silence sont tout à fait normaux, car ils sont nécessaires à la réflexion. Vous ne devez pas forcer un membre à parler, mais l'y inviter gentiment.

Pour que la technique porte fruit, il n'est pas nécessaire que le groupe connaisse la théorie qui la sous-tend. Vous trouverez peut-être utile de noter les éléments clés de la discussion sur le tableau à feuilles afin qu'aucun ne soit oublié et que le groupe puisse mieux en discuter.

5. Le remue-méninges

Des idées lumineuses nous traversent tous l'esprit à l'occasion, mais nous avons tendance à les oublier si nous ne les notons pas en temps utile, ou si nous n'en parlons pas.

Exemple :

Après avoir rencontré deux ou trois chefs de file de l'industrie agro-alimentaire, vous apprenez qu'ils vont tenir une réunion destinée à recenser les principaux problèmes qui se posent à ce secteur. Ils espèrent qu'à la suite de cet exercice les gens vont travailler ensemble pour s'attaquer à ces problèmes.

| Haut de la page |

Le processus :

i. Expliquez au groupe que l'objet de la réunion est de déterminer les problèmes cruciaux auxquels fait actuellement face l'industrie agro-alimentaire.

ii. Indiquez le processus qui sera suivi et la durée de la réunion.

iii. Présentez la première question-thème : « À votre avis, quels sont les problèmes les plus graves auxquels fait face l'industrie agro-alimentaire en Ontario? ». (Certains membres aiment pouvoir entendre la question et la lire en même temps. Lisez la question à haute voix et écrivez-la en grosses lettres sur un tableau à feuilles ou sur le mur au devant de la salle.)

iv. Demandez aux participants de rédiger chacune de leurs réponses sur des feuillets auto-collants ou sur des cartes-fiches. Donnez-leur environ cinq minutes pour réfléchir à leur réponse et la noter, chacun de leur côté. Il n'est pas encore utile d'en discuter à ce moment.

v. Demandez à chaque participant, à tour de rôle de remettre la réponse qu'il juge la plus importante, la plus pertinente ou la meilleure. Affichez-la sur le tableau à feuilles.

vi. Demandez à chaque participant de donner d'autres réponses. Affichez toutes les réponses sur le tableau à feuilles. Sur votre mur ou votre tableau à feuilles, on pourrait lire ceci :

| Haut de la page |

- l'absence de coopération entre les maillons de la filière alimentaire
- le GATT
- la mauvaise éducation du consommateur
- la diminution du nombre des exploitations agricoles
- les obstacles au commerce (provinciaux et interprovinciaux)
- la nécessité d'être compétitif
- l'absence de front commun
- la salubrité des aliments
- la transformation du milieu rural

Le fait d'interroger les membres à tour de rôle donne à tous la chance de s'exprimer

et diminue le risque de chevauchement.

vii. Demandez à votre groupe de lire les réponses qui sont affichées. Demandez-lui de chercher les réponses apparentées.

viii. Regroupez les questions apparentées sous des symboles :

##	**
- l'absence de coopération	- la diminution du nombre des exploitations agricoles
- le GATT	- la nécessité d'être compétitif
- la mauvaise éducation du consommateur	- la diminution du nombre des agro-fournisseurs locaux
- les obstacles au commerce	- la salubrité des aliments
- l'absence de front commun	

| Haut de la page |

ix. Demandez au groupe de regarder les réponses regroupées sous chaque symbole et de les désigner par une rubrique. Certains animateurs jugent utile d'écrire ces rubriques sur une feuille vierge du tableau de la façon suivante :

Problèmes qui se posent à l'industrie agro-alimentaire :

##	Nécessité de solidariser l'industrie
**	Commerce
@@	Transformation de l'assise économique du milieu rural
&&	Assurer la qualité et la salubrité des produits alimentaires

Maintenant votre groupe a cerné et noté par écrit les sujets et idées de discussion.

| Haut de la page |

6. La technique nominale

C'est la méthode indiquée dans le cas d'un groupe qui doit classer des idées ou sujets par ordre d'importance. Elle ne débouche pas forcément sur un véritable consensus, mais permet de donner le même poids aux opinions de chacun. Elle limite le bavardage, de sorte que certains ne risquent pas de se laisser influencer par les opinions des autres.

Si le nombre de sujets n'est pas trop grand, le groupe peut utiliser la méthode du consensus (comme dans l'exemple du Comité de développement économique). Par contre, si leur nombre est élevé, la technique nominale peut très bien répondre aux besoins de votre groupe.

Exemple :

À l'aide de la méthode ORID, votre groupe a défini les quatre problèmes clés qui se posent à l'industrie agro-alimentaire. Il lui reste maintenant à les classer par ordre de gravité.

| Haut de la page |

Le processus :

i. Notez tous les problèmes sur une feuille vierge du tableau.

ii. Demandez aux participants, chacun de leur côté, de donner une note aux différents problèmes : ils doivent attribuer la note 1 au problème qui leur paraît le moins préoccupant. Il est nécessaire à ce stade de poser une question précise, qui pourrait être du genre de celles-ci :

- « Classez les problèmes critiques suivants par ordre d'importanc
- « Classez les idées de projet suivantes par ordre de préférence.»

Le système de classement dépend du nombre d'éléments en présence. Par exemple, s'il y a quatre problèmes ou idées à classer, le plus important ou la meilleure obtiendrait la note 4, et le moins important ou la moins bonne obtiendrait la note 1.

iii. Demandez à chaque participant de vous donner les notes qu'il a attribuées et inscrivez-les sur le tableau; en faire les totaux avec l'aide du groupe.

| Haut de la page |

iv. Voilà par exemple ce qu'on pourrait lire sur votre tableau :

##	**	@@	&&	
{Personne 1}	4	3	2	1
{Personne 2}	3	2	4	1
{Personne 3}	4	1	3	2
{Personne 4}	4	3	2	1
TOTAUX	**15**	**9**	**11**	**5**

D'après les résultats, le problème le plus important est ##, ensuite @@, ** et &&.

| Haut de la page |

7. La « mise en attente »

Il s'agit d'une technique permettant de prendre bonne note des idées qui sont importantes mais qui ne se rapportent pas directement à la question dont le groupe discute au moment où elles sont émises. C'est un moyen de ne pas les perdre de vue et de s'assurer que le groupe y reviendra. Il aide aussi le groupe à garder le fil de la discussion tout en garantissant que des idées importantes ne se perdent pas en cours de route.

Exemple :

Pendant que le groupe tient une discussion ORID visant à évaluer la course qu'ii a organisée, un des membres fait remarquer qu'ils ont oublié de remercier le magasin qui a fait don des oranges.

Le processus :

i. Quand une idée est émise à contretemps au cours d'un processus donné, il convient d'en prendre acte. Il faut remercier l'auteur pour la pertinence de sa

remarque et lui demander la permission de la mettre en attente en l'assurant que le groupe y reviendra plus tard.

ii. Notez l'idée sur une feuille vierge du tableau sous le titre « Idées mises en attente ». Assurez-vous que tout le monde peut voir cette feuille.

iii. À la fin du processus ou au cours d'une pause qui s'y prête, portez de nouveau l'idée à l'attention du groupe. Demandez à l'auteur de l'idée de suggérer comment il conviendrait d'y répondre. Vous pourriez dire quelque chose comme : « Jean a signalé que vous aviez oublié de remercier le magasin. Faut-il le faire? Qui s'en chargera? ».

| Haut de la page |

Pour conclure vos interventions d'animateur

Si on vous a demandé d'animer une discussion au pied levé, l'idéal est que vous repreniez votre place du début dès que le groupe est parvenu à son but. Mais, auparavant, vous devez résumer ce que le groupe a fait.

Si, au contraire, on vous a confié ce rôle à l'avance, il est bon que la conclusion soit un peu plus détaillée. Vos interventions d'animateur prennent fin lorsque la durée prévue est expirée et (ou) les buts atteints. Normalement, le groupe aura atteint ses buts dans le laps de temps prévu, mais ce n'est pas toujours le cas. Quoi qu'il en soit, il vous reste en tant qu'animateur à effectuer les tâches suivantes :

1. Résumez les réalisations du groupe. Avec l'aide des membres du groupe, discutez des faits marquants, des difficultés rencontrées et des choses qui ont bien fonctionné.

2. Demandez au groupe ce qu'il convient de faire ensuite. Essayez d'obtenir des réponses unanimes aux questions qui, quand, où et comment.

3. Remerciez le groupe de vous avoir donné la chance de travailler avec lui et félicitez-le pour son application et ses réalisations.

| Haut de la page |

Résumé

Les difficultés du rôle d'animateur sont à la mesure des satisfactions qu'il procure. Il en est ainsi parce que ce rôle fait appel à un alliage complexe de savoir, de talents, d'attitudes et d'intuition. Le savoir s'acquiert par la lecture de documents comme celui-ci. Les talents se développent par la pratique. Quant aux attitudes, elles s'installent d'elles-mêmes dès l'instant que l'on croit à ce que l'on fait. Enfin, l'intuition s'aiguise à mesure que l'on fait l'expérience de l'animation.

Le travail en groupe est passionnant pour la raison que les groupes sont composés d'individus. Aucun individu ne ressemble à un autre et aucun ne réagit aux événements comme un autre. C'est pourquoi chaque discussion en groupe diffère de toutes les autres. Votre tâche, en tant qu'animateur ou animatrice, est de sentir et de comprendre ces différences de façon à aider les individus à s'exprimer.

« Le meilleur de chacun pour le bien de tous. »

| Haut de la page |

Références bibliographiques

Winning Through Participation. Laura Spencer, Kendall/Hunt Publishing Co., IOWA, 1989, ICA.

Annual Handbook for Facilitators, Trainers and Consultants.

Annual Handbook for Group Facilitators. University Associates.

Participative Training Techniques : Participant Manual . Ontario Agricultural Training Institute, 1991.

A Manual for Group Facilitators , B. Auvine, B. Densmore, M. Extrom, S. Poole, M. Shanklin, Center for Conflict Resolution.

Managing for Learning in Organizations : The Fundamentals. D. Abbey-Livingston et D. Kelleher

Leadership, Experience and Development (L.E.A.D.) . Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation de l'Ontario, 1991.

Planning Action in a Changing Environment (P.A.C.E.). Jan Sanders, 1992.

Cooperative Learning - Where Heart Meets Mind. Barry Bennett, Carol Rolheiser-Bennett, Laurie Stevahn, Educational Connections, 1991.

Nous remercions le Secrétariat d'État pour sa contribution financière à la réalisation de la présente fiche technique.

Cette fiche a été rédigée par **Sandra L. Lawson**, conseillère auprès des collectivités rurales, Division de l'agriculture et des affaires rurales, MAAARO.

| Haut de la page |

| Page d'accueil des Affaires rurales |

| Site principal | Commentaires | Recherche | Plan du site | English |
| Page d'accueil | Nouveautés | Calendrier | Produits | Communiqués |

Ontario
Ce site est mis à jour par le gouvernement de l'Ontario, Canada.

Les renseignements de ce site sont fournis à titre de service au public. On ne peut garantir que l'information est à jour ou
exacte. Les lecteurs devront vérifier l'information avant de s'en servir.

Vos commentaires et questions techniques à: rural@omafra.gov.on.ca
©Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2001